

Karakteristik dan Perilaku Manusia

Dr. Drs. Muharto Toha, M.Si.
Drs. Darmanto, M.Ed.



PENDAHULUAN

Di dalam Modul 1 ini Anda akan memperoleh pengertian-pengertian yang berkaitan dengan karakteristik dan perilaku manusia di dalam organisasi. Materi dalam modul ini menjadi kerangka dasar yang penting untuk mengetahui dan memahami materi-materi yang terkandung dalam modul berikutnya. Dengan menguasai materi Modul 1 ini, Anda akan lebih mudah menguasai materi dalam modul-modul berikutnya.

Dari segi Tujuan Kompetensi Umum (TKU), setelah Anda belajar dan memahami seluruh materi Modul 1 ini, maka Anda akan memahami dan mampu menguraikan pelbagai arti penting unsur manusia dalam organisasi, khususnya yang berkaitan dengan:

1. Karakteristik dan Hakikat Manusia;
2. Sikap dan Perilaku;
3. Teori-teori Kepribadian;
4. Peranan dan Perilaku.

Dari segi Tujuan Kompetensi Khusus (TKK), setelah Anda belajar dan memahami seluruh materi, maka Anda akan mampu:

1. Menjelaskan dan memberikan contoh dalam praktik tentang karakteristik dan hakikat manusia di dalam organisasi;
2. Menjelaskan dan menyampaikan contoh-contoh dalam praktik tentang terbentuknya sikap dan perilaku manusia;
3. Menguraikan dan menjelaskan disertai contoh-contoh tentang teori-teori yang membentuk kepribadian manusia;
4. Menjelaskan, menguraikan dan memberikan contoh tentang peranan dan perilaku manusia dalam organisasi.

Selain itu, Anda juga perlu menyediakan kamus Bahasa Inggris yang baik, karena Anda akan banyak menemukan kata-kata atau istilah dalam bahasa Inggris.

Secara singkat, dapat dijelaskan bahwa organisasi merupakan sistem interaksi anggota-anggota organisasi yang membuat pelbagai kombinasi kebutuhan yang berhubungan dengan konsep, teknologi, dan manusia. Sebagai sistem sosial yang cukup rumit, keberadaan teknologi ditambah unsur manusia akan menambah kerumitan, dalam sistem tersebut. Teknologi akan semakin maju dari waktu ke waktu secara cepat, sehingga perencanaan dan pengadaan tentang penggunaan teknologi tidak dapat dilakukan dalam waktu yang lama, harus singkat karena selalu berubah dengan cepat tingkat kecanggihannya. Sedangkan manusia mempunyai karakteristik dan kebutuhan yang sulit diduga sebelumnya. Perilakunya timbul dari kebutuhan dan sistem nilai yang dipunyai manusia. Segala permasalahan yang timbul dalam organisasi yang berasal dari manusia, pemecahannya sering mengalami ketidaksempurnaan, karena tidak ada rumus yang tepat bagi masalah kemanusiaan. Satu-satunya cara adalah dengan meningkatkan pemahaman tentang manusia dan kemampuan untuk memperbaiki interaksi unsur manusia di dalam organisasi. Lebih-lebih bila kita mengingat bahwa hasil karya/kinerja individu merupakan dasar terhadap hasil karya atau kinerja seluruh unit organisasi.

KEGIATAN BELAJAR 1**Karakteristik dan Hakikat Manusia****A. ASPEK MANUSIA DALAM ORGANISASI SECARA UMUM**

Menjelang akhir abad ke-20 ini, di dalam organisasi sering ditemukan peristiwa yang menunjukkan adanya kegagalan di jajaran manajer/pimpinan organisasi. Satu kalimat yang menunjukkan kegagalan tersebut, adalah: “Mengapa banyak pemimpin yang tidak dapat memimpin ?” Padahal mereka yang menduduki jabatan sebagai manajer tentulah memiliki keterampilan teknis dan manajerial ? Hal ini sejalan dengan kesimpulan yang diperoleh para ahli manajemen yang melakukan studi di pelbagai perusahaan dan organisasi-organisasi pemerintah dan swasta lainnya, bahwa umumnya mereka memiliki keterampilan teknis dan manajerial yang memadai. Namun, mengapa masih banyak yang mengalami kegagalan memimpin? Ternyata, sebagai hasil studi di pabrik alat-alat listrik di Hawthorne, ditemukan bahwa unsur manusia merupakan unsur yang paling penting dan vital dalam penentuan hasil proses kerja. Dengan kata lain, manajer perlu memiliki keterampilan menangani orang-orang yang bekerja bersama dia.

Berkenaan dengan keterampilan menangani orang-orang di dalam organisasi, maka para manajer/pimpinan perlu memiliki kemampuan berkomunikasi dengan mereka. Kemampuan lainnya yang perlu dimiliki manajer, antara lain, kemampuan mendeteksi perilaku manusia di dalam organisasi, yang dipengaruhi oleh kebutuhan dan kepentingan manusia yang menimbulkan semangat dan motivasi kerja.

Komunikasi dan motivasi individu di dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya masyarakat tempat mereka berasal. Mereka saling berinteraksi, yang kemudian menimbulkan perilaku individu di dalam organisasi. Saling berinteraksi di dalam organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku individu, juga berpengaruh, dan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Pada akhirnya kinerja organisasi ditentukan oleh cara manajer mengelola organisasinya.

Di dalam organisasi, selain terdapat masalah-masalah organisasi yang semakin kompleks, antara lain teknis, sistem dan konsep, juga ada masalah yang berkaitan dengan manusia itu sendiri yang selama ini telah dinyatakan sebagai unsur yang vital di dalam organisasi. Dalam perkembangannya,

masalah manusia ini menjadi masalah pokok yang menjadi tantangan menarik bagi setiap pimpinan/manajer yang mengelola suatu organisasi. Jadi selain, mendasarkan pada ilmu perilaku, maka dalam usaha mempelajari perilaku organisasi, perilaku manusia dalam suatu organisasi menjadi pusat perhatian seluruh bahasan dalam materi.

Usaha untuk mengetahui alasan seseorang menunjukkan perilaku tertentu di dalam organisasi, akan menyebabkan kita perlu memahami tentang ciri atau karakteristik dan perilaku individu. Demikian pula seluruh kegiatan manajer di dalam organisasi sangat dipengaruhi tentang karakteristik dan perilaku individu tersebut. Pengambilan keputusan tentang orang akan melaksanakan tugas apa, dengan siapa, dalam cara tertentu, akan menemukan banyak masalah bila tidak mengetahui perilaku orang.

Homo homini socius merupakan penegasan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat melepaskan dirinya dari kehidupan berkelompok dan bermasyarakat. Oleh sebab itu, manusia selalu terlibat dalam kehidupan berorganisasi. Bahkan sejak dari kelahirannya sampai dengan kematiannya dan dimakamkan pada suatu tempat, manusia senantiasa berada di dalam lingkungan organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manusia dan organisasi sudah menyatu sejak manusia mulai hidup di dunia.

Dalam mempelajari efektivitas organisasi, pendekatan, dan pemahaman terhadap unsur manusia menjadi sangat krusial. Sejalan dengan perkembangan kehidupan modern yang ditandai dengan peningkatan industrialisasi, pendekatan-pendekatan hubungan kerja kemanusiaan, psikologi dan sosiologi industri, dan perilaku organisasi menekankan pada usaha memahami unsur manusia yang dapat dikatakan sebagai unsur yang sangat vital di dalam organisasi. Dengan adanya unsur yang vital ini, maka studi tentang perilaku organisasi merupakan studi yang membahas pelbagai macam ilmu pengetahuan (*interdisciplines*), yang sebagian besar merupakan bahasan tentang unsur manusia ini.

Aspek manusia dalam organisasi dapat dipelajari melalui disiplin psikologi, sosiologi, antropologi, dan komunikasi. Psikologi adalah studi tentang perilaku manusia. Banyak cabang psikologi yang dapat memberikan konsep dan teori yang berguna terhadap studi organisasi. Antara lain psikologi sosial yang membahas perilaku manusia yang berhubungan dengan manusia lain. Psikologi sosial membahas bagaimana individu dan atau kelompok dapat mempengaruhi dan mengubah perilaku orang lain.

Sedangkan psikologi keorganisasian secara khusus membahas perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasian, dan meneliti tentang pengaruh organisasi terhadap individu dan pengaruh individu terhadap organisasi. Misalnya, bagaimana pengaruh norma-norma organisasi terhadap kepuasan dan semangat kerja para karyawannya, atau bagaimana kepribadian, sikap, persepsi, dan motivasi manusia dapat mempengaruhi tujuan organisasi.

Sosiologi berusaha memberikan arti dan menguraikan perilaku kelompok, dan berusaha keras mengembangkan perumusan tentang sikap manusia, interaksi sosialnya, dan kebudayaannya. Dalam kaitan dengan organisasi, sumbangan sosiologi adalah perhatiannya terhadap kelompok-kelompok kecil, antara lain yang berhubungan dengan perilaku kelompok kecil dalam organisasi, pengaruh kelompok terhadap para anggotanya, dan pengaruh anggota terhadap organisasinya. Demikian juga mempelajari kepemimpinan dan struktur organisasi dalam kaitan dengan efektivitas organisasi. Sosiologi juga memberikan pengetahuan tentang peranan pemimpin dan pengikutnya, serta pola-pola kekuasaan, dan wewenang dalam organisasi.

Antropologi memberikan pengetahuan dan konsep yang luas tentang kebudayaan manusia, bagaimana perilaku sosial, teknis, dan keluarga. Hal ini memperjelas masalah yang berkaitan dengan cara orang berperilaku, prioritas kebutuhan yang ingin dipenuhi, dan alat-alat yang dipilih untuk memenuhi kebutuhan tersebut, bagaimana mereka berinteraksi dengan orang lain, dan lain-lain sebagai perwujudan kegiatan kebudayaannya. Bagaimana pengaruh kebudayaan yang diyakininya terhadap organisasi, kepribadian, persepsi, stereotip, dan *prejudice* terhadap orang lain, merupakan kajian-kajian studi antropologi yang menarik bagi organisasi.

Komunikasi, yang pada awal pertumbuhannya sebagai ilmu dipengaruhi oleh disiplin psikologi, sosiologi, dan antropologi, kini menjadi ilmu sendiri yang memiliki teori-teori dan konsep-konsep keilmuan sendiri. Konsep sikap dan perilaku manusia dapat dijelaskan melalui disiplin komunikasi, misalnya berkenaan dengan model S-O-R yang dikembangkan oleh Charles Osgood (Littlejohn, 2009). Perilaku manusia dapat dijelaskan melalui proses Rangsangan (Stimulus = S) berupa pesan-pesan, yang kemudian terjadi proses penyaringan tentang bagian mana dari pesan (S) yang masuk pada diri seseorang tersebut melalui indranya, berkaitan dengan apa yang perlu dan diminati oleh seseorang (Organisme = O) dan kemudian disimpan dalam memorinya. Memori inilah yang kelak menjadi persepsi tentang sesuatu dan menjadi acuan terhadap sikap dan perilaku (Respons = R) seseorang tersebut

apabila terkait dengan S yang serupa. Dari sisi proses komunikasi, maka jawaban atau respons seseorang terhadap pesan yang diterimanya, akan menuntun seseorang ke arah sikap dan perilaku.

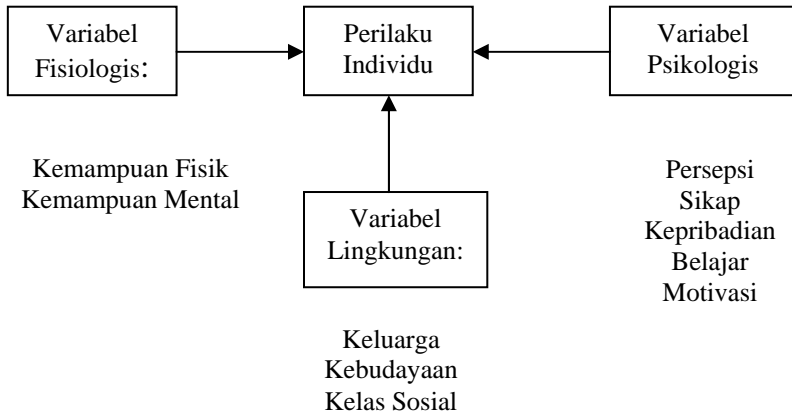
B. EMPAT ASUMSI DASAR

Menurut Keith Davis dan John W. Newstrom (1993), ada empat asumsi dasar yang harus diketahui untuk memahami manusia, yaitu perbedaan individu, orang seutuhnya, perilaku yang termotivasi, dan martabat/nilai manusia.

1. Perbedaan Individu

Meskipun ada kesamaan antara orang yang satu ke yang lain, misalnya yang berkaitan dengan efektivitas dan emosi, yaitu rasa senang dan sedih karena terpenuhi dan tidak terpenuhi keinginannya, atau adanya pertemuan dan kehilangan terhadap seseorang yang dicintainya, namun pada dasarnya semua individu di dunia tidak ada yang sama. Manusia dilahirkan membawa keunikan masing-masing. Selanjutnya, di dalam pertumbuhan dan perkembangannya, manusia mempunyai pemahaman dan pengalaman tentang lingkungannya secara berbeda pula. Cara ia hidup dan mengatasi lingkungan, cara ia berinteraksi, cara ia menyelesaikan tugas-tugas organisasi, dan lain sebagainya, akan berlainan bagi setiap manusia, antara lain bergantung kepada budaya masyarakat asalnya.

Kita sering mempunyai pertanyaan, mengapa seseorang individu berperilaku tertentu seperti yang mereka kerjakan, bukan perilaku yang lain. Dengan memahami perilaku tertentu seseorang, kita akan dapat memahami dan mencari variabel penyebab perbedaan prestasi individual para karyawan. Orang sering kali berubah pola perilaku yang dapat kita lihat. Yang perlu kita perhatikan, adalah arah dan jenis perubahan perilaku tersebut. Yang harus kita ingat bahwa kita tidak dapat menjelaskan dengan suatu generalisasi yang berlaku bagi setiap orang tentang perilaku manusia. Sebagian besar kita akan memperhatikan masalah perilaku ini dari ilmu psikologi, karena berkaitan dengan motivasi, kepemimpinan, dan perilaku kelompok. Ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi perilaku individu, antara lain dapat dilihat dalam Gambar 1.1 berikut.



Sumber: Gibson, dkk., hal 52

Gambar 1.1.
Variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku

Variabel Fisiologis akan menunjukkan dua kemampuan, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan mental. Kemampuan fisik berpengaruh dalam perilaku seseorang. Mereka yang memiliki fisik kuat, sehat, dan lengkap akan berperilaku lebih positif dibandingkan dengan mereka yang memiliki fisik lemah, tidak sehat, dan cacat fisik. Oleh karenanya dalam rekrutmen pegawai sering ada kriteria tentang fisik ini. Kemampuan mental juga menjadi salah satu penentu perilaku individu. Mereka yang mentalnya lemah sering mengalami kemunduran dalam produktivitas, misalnya. Ragu-ragu untuk memutuskan sesuatu yang penting bagi organisasi karena ada rasa takut apabila keputusannya akan ditentang oleh karyawannya, sehingga ia tidak jadi membuat keputusan penting yang akan berpengaruh secara keseluruhan bagi organisasi. Demikian juga ketidakmampuan bekerja dalam tim kerja, karena ia pemalu, atau memiliki mental yang *introvert* sehingga tidak mau berbagi dengan teman-temannya tentang pengalamannya, dan lain sebagainya.

Variabel lingkungan berpengaruh terhadap pola sikap dan perilaku. Sejak kecil sampai tumbuh dewasa seseorang berada di bawah pengaruh keluarga, masyarakat, dan lingkungan sosialnya. Ketiga unsur ini akan berpengaruh kepada mental dan kejiwaannya sepanjang hidupnya. Mengapa

seseorang yang lahir dan tumbuh dewasa di lingkungan keluarga dan masyarakat tertentu akan menunjukkan karakteristik keluarga dan masyarakat tersebut, misalnya sabar, lemah lembut, ramah, dan lain-lain, karena ia memperoleh “pelajaran” dari masyarakat lingkungan di mana ia hidup sampai dewasa. Hal ini dapat diperjelas dengan uraian ahli analisis psikologi Sigmund Freud tentang unsur-unsur pembentuk kepribadian, yaitu *das ich*, *das es*, dan *das uber-ich*, atau *id*, *ego*, dan *super-ego*. Unsur *id*, adalah unsur ketidaksadaran manusia yang merupakan unsur pendorong utama bagi semua kegiatan manusia. Unsur *id* ini merupakan kekuatan besar yang mendorong manusia untuk berperilaku seolah-olah seperti raksasa candradimuka yang siap melakukan apa saja, tidak peduli apakah perilaku itu baik atau tidak, salah atau benar. Yang dapat mempengaruhi *id*, adalah dua unsur lainnya, yaitu *ego* dan *super-ego*. Unsur *ego* merupakan alam kesadaran manusia yang berupa logika, yang tumbuh dari pembelajaran tentang benar dan salah, baik dan buruk, dan lainnya. Sedangkan unsur *super-ego* merupakan unsur alam ketidaksadaran manusia yang berisi ajaran-ajaran positif dari lingkungan hidup seseorang sejak lahir sampai dengan dewasa. Alam ketidaksadaran ini biasanya berupa norma-norma keluarga dan masyarakat yang merasuk ke dalam hati sanubari seseorang dan menjadi dasar-dasar penuntun hidupnya. Dalam kaitannya dengan perilaku, kedua unsur, yaitu *ego* dan *super-ego* saling mempengaruhi unsur *id*, sehingga kita akan melihat perilaku seseorang yang berbeda, mengapa ia melakukan sesuatu seperti itu tidak yang lainnya. Untuk memperjelas pemahaman ini, Anda baca juga di “Kegiatan Belajar 2” tentang “Pendekatan Psikoanalisis”.

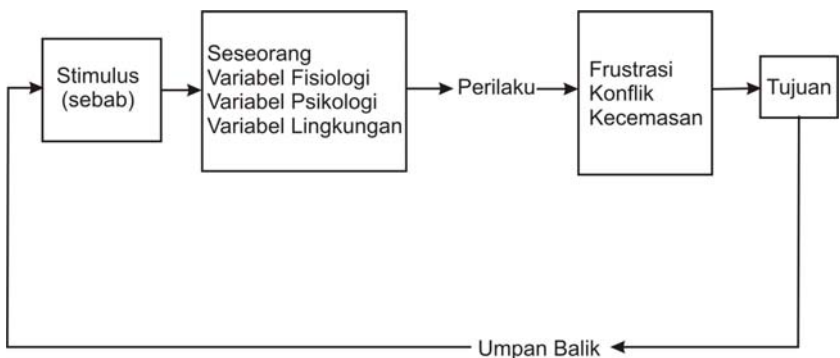
Variabel Psikologis, menunjukkan bahwa perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa unsur, antara lain cara ia mempersepsi sesuatu. Persepsi mendasari seseorang menyimpulkan suatu rangsangan (stimulus) baru yang ditangkap oleh indranya dan merespons/menanggapi rangsangan tersebut. Bila persepsinya negatif, maka respons atau sikap dan perilakunya terhadap rangsangan baru tersebut juga negatif. Begitu pula sebaliknya. Pembentukan persepsi itu juga merupakan proses “panjang” dalam diri seseorang, yang merupakan “kesimpulan” setelah ia menerima rangsangan, menyaring, mengolah, dan menyimpan dalam memorinya tentang rangsangan tersebut. Penjelasan untuk unsur-unsur kepribadian, belajar, dan motivasi, Anda dapat mempelajari di Modul dan kegiatan Belajar lainnya dalam buku Modul “Perilaku Organisasi” ini.

Kegiatan administrasi dan manajemen yang efektif tentu akan memperhatikan dan memahami perbedaan individual ini. Dengan demikian, akan dapat diramalkan mengapa seseorang menolak program pengenalan alat-alat baru, atau prosedur penggajian baru. Oleh karenanya, bila kita menemukan adanya perbedaan individual dalam kreativitas, pengaruh, pemahaman, dan kemampuan memecahkan permasalahan organisasi, maka kita harus bersyukur karena dapat dengan baik kita menggunakan perbedaan-perbedaan tersebut untuk suatu usaha pencapaian tujuan secara efektif.

Faktor-faktor penting yang menyebabkan perbedaan perilaku secara individual, antara lain persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar. Perilaku tertentu yang sedang terjadi bersifat khas bagi setiap orang, tetapi proses yang mendasarinya dapat saja mirip. Ada empat asumsi yang penting menurut Gibson, dkk. (1982, 1989) tentang perilaku individu, yaitu:

- Perilaku timbul karena ada stimulus/penyebab.
- Perilaku diarahkan kepada tujuan.
- Perilaku yang terarah kepada tujuan dapat terganggu oleh frustrasi, konflik, dan kecemasan.
- Perilaku timbul karena adanya motivasi.

Untuk memperjelas keempat asumsi di atas yang diperkirakan dapat diterapkan dalam banyak segi setiap karyawan, dapat dilihat pada sebuah Model Perilaku dalam Gambar 1.2. (Gibson, dkk., 1982, 1989) di bawah ini.



Sumber: Gibson, dkk., 1989

Gambar 1.2.
Model perilaku

Dari model di atas dapat diketahui bahwa:

- a. Proses perilaku adalah serupa bagi semua orang.
- b. Perilaku dapat berbeda karena adanya variabel fisiologis, psikologis, lingkungan (dan budaya), dan faktor-faktor frustrasi, konflik, dan kecemasan.
- c. Banyak variabel yang mempengaruhi perilaku telah terbentuk sebelum seseorang memasuki suatu organisasi.

Secara umum, perbedaan-perbedaan yang ada disebabkan bahwa manusia ditakdirkan berbeda sejak lahir dan juga oleh perbedaan menangkap informasi mengenai gejala di lingkungannya.

Variabel-variabel dan faktor-faktor yang berbeda akan diuraikan dalam bab-bab yang lain.

2. Orang Seutuhnya

Seorang manusia perlu dilihat secara utuh, bukan sepotong-sepotong, karena dapat menyesatkan pandangan terhadapnya. Seorang manajer mungkin saja hanya menggunakan akal dan kreativitas bawahan, juga karakteristik atau ciri-ciri tertentu saja, tetapi semuanya akan membentuk suatu sistem manusia seutuhnya yang mempunyai jiwa dan raga. Kreativitas atau akalnya tidak dapat dilepaskan dari kehidupan bermasyarakatnya, tidak dapat lepas dari emosi dan fisik, dan seterusnya.

Hal lain yang perlu diketahui adalah seseorang menjadi anggota suatu organisasi atau perusahaan sekaligus ia menjadi anggota organisasi lain, yaitu keluarga dan masyarakatnya, atau bahkan ia menjadi anggota profesi lainnya. Hal tersebutlah yang meyakinkan kita bahwa memahami seseorang sebagai manusia seutuhnya merupakan hal yang sangat perlu. Dengan pemahaman ini, kita akan lebih baik lagi memperoleh manfaat kemampuan dan kreativitas manusia.

Atas dasar pengetahuan manusia seutuhnya itulah kita dapat memahami mengapa seseorang berperilaku secara berbeda dengan yang lain.

3. Perilaku Termotivasi

Dalam diri kita, sering kali timbul suatu pertanyaan mengapa seseorang melakukan suatu kegiatan tertentu, bukan yang lain. Atau, mengapa seseorang karyawan bekerja lebih baik daripada karyawan lain, merupakan pertanyaan yang selalu muncul di benak para manajer. Ada beberapa sebab

yang merupakan variabel perbedaan tersebut, antara lain perbedaan kemampuan, naluri, imbalan intrinsik, dan ekstrinsik, tingkat aspirasi dan latar belakang seseorang (Gibson, dkk., 1982, 1989).

Bahwa jelas motivasi itu penting bagi kegiatan organisasi, tetapi sering kali mengalami kesulitan mendefinisikan dan menganalisisnya dalam organisasi. Salah satu definisi (Campbell, dkk., 1970) mengatakan bahwa motivasi berhubungan dengan:

- a. Arah perilaku.
- b. Kekuatan respons, yaitu usaha setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu.
- c. Ketahanan perilaku, atau berapa lama orang dapat terus-menerus berperilaku menurut cara tertentu.

Dari hal tersebut, jelas bahwa secara normal perilaku mempunyai penyebab tertentu, mungkin saja merupakan sesuatu yang (1) terkait dengan kebutuhan, atau (2) kekuatan menjawab pilihan tertentu, dan (3) adanya usaha ke arah memuaskan keinginannya yang terdorong oleh nafsu-nafsu, atau oleh logika.

4. Martabat/Nilai Manusia

Konsep ini menegaskan bahwa unsur manusia perlu dibedakan dari unsur lainnya (Davis dan Newstrom, 1993), misalnya teknik, sistem, dan konsep.

Manusia mempunyai harkat dan martabat, serta nilai-nilai yang dianutnya sendiri-sendiri. Mereka ingin dihormati berdasar hal-hal tersebut oleh orang lain. Mereka tidak ingin disamakan dengan mesin, misalnya, atau alat-alat produksi lainnya. Keberhasilan seseorang menyelesaikan tugasnya seyogianya memperoleh penghormatan dan pengakuan yang layak.

Keputusan manajer terhadap karyawan tidak dapat disamakan dengan keputusan yang berkaitan dengan peralatan dan sistem. Kita perlu memandang manusia dalam integritas pribadi yang menyeluruh, tidak sepotong-sepotong. Keputusan pengadaan mesin-mesin kerja berteknologi canggih perlu memperhitungkan sumber daya manusia yang mengoperasikan mesin tersebut, antara lain siapa yang harus dilatih, siapa yang bertugas mengoordinasi seluruh unit, dan lain-lain.

Pengetahuan mengenai manusia akan sangat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku individu di dalam organisasi yang kita pimpin.

Salah satu kegunaannya, adalah kita dapat membuat prakiraan dan penjelasan tentang perilaku orang.

Menurut Miftah Thoha (1983), terdapat beberapa perbedaan karakteristik manusia yang terdiri atas perbedaan kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, pengharapan, dan lain-lain. Perilaku seseorang disebabkan oleh pelbagai faktor. Kadang kala perilakunya dipengaruhi oleh kemampuannya, kebutuhannya, rasa kepercayaannya, pengalamannya, pengharapannya, dan seterusnya. Oleh karenanya, para manajer suatu organisasi sering menghadapi pelbagai kesulitan dalam membentuk suatu kondisi ke arah usaha mencapai tujuan secara efektif. Perencanaan yang berkaitan dengan usaha mencapai tujuan secara efektif ini akan bergantung dan menyesuaikan dengan perbedaan-perbedaan karakter manusia yang berada di bawah kepemimpinannya.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Mengapakah unsur manusia di dalam organisasi menjadi sangat penting?
- 2) Apakah yang menyebabkan perbedaan perilaku manusia di dalam organisasi?
- 3) Menurut Campbell, dkk. motivasi berkaitan dengan apa saja?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Karena manusia adalah unsur manajemen yang unik. Ia dapat menggagalkan pencapaian tujuan organisasi, namun juga dapat menimbulkan keberhasilan. Motivasi kerjanya juga sering berubah sesuai dengan “apa yang sedang dipikirkannya”, dan lain-lain. (agar lebih jelas, pelajari Kegiatan Belajar 1, khususnya yang membahas unsur manusia).
- 2) Perbedaan perilaku disebabkan oleh adanya perbedaan kemampuan dan pengalaman, perbedaan naluri, imbalan, aspirasi, dan lain-lain. (lihat kembali tentang “perilaku termotivasi”).

- 3) Motivasi berkaitan dengan:
- Arah perilaku.
 - Kekuatan respons.
 - Ketahanan berperilaku.



RANGKUMAN

Unsur manusia adalah unsur yang paling vital di dalam organisasi. Ia dapat menggagalkan dan mendukung keberhasilan usaha pencapaian tujuan organisasi. Hal ini disebabkan oleh sifat yang unik dalam diri manusia.

Manusia memiliki perbedaan masing-masing, yang disebabkan oleh adanya perbedaan kemampuan, latar belakang, aspirasi, dan lain-lain. Motivasi kerjanya juga sangat bergantung pada perbedaan-perbedaan yang khas tersebut. Oleh sebab itu, kita perlu memandang manusia secara menyeluruh, utuh, dan dalam integritas pribadi.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Masalah-masalah yang paling vital dalam organisasi dan sering menjadi tantangan para manajer, adalah masalah
 - A. sistem dan prosedur kerja
 - B. teknologi yang selalu berubah
 - C. konsep dan perencanaan
 - D. manusia dengan perilakunya
- 2) Psikologi keorganisasian, adalah ilmu yang membahas tentang perilaku manusia
 - A. yang berhubungan dengan manusia lain
 - B. untuk berproduksi
 - C. dalam organisasi
 - D. di dalam masyarakat
- 3) Pada dasarnya setiap individu di dunia tidak ada yang sama, *kecuali* yang berhubungan dengan
 - A. pemahamannya tentang lingkungan hidupnya
 - B. efektivitas dan emosi, rasa senang, dan sedih

- C. cara menyelesaikan tugas-tugas organisasi
- D. cara manusia berinteraksi satu sama lain

Pilihlah:

- A. Bila pernyataan benar, alasan benar, dan keduanya menunjukkan sebab-akibat.
- B. Bila pernyataan benar, alasan benar, tetapi tidak menunjukkan sebab-akibat.
- C. Bila salah satu pernyataan tersebut salah.
- D. Bila kedua pernyataan tersebut salah.

- 4) Kegiatan administrasi dan manajemen yang efektif tentu akan memperhatikan dan memahami perbedaan individual.

sebab

Dengan pemahaman tersebut dapat diprakirakan tentang perilaku para karyawannya.

- 5) Manusia perlu dilihat secara utuh, tidak sepotong-sepotong.

sebab

Kehidupan pribadinya tidak dapat dilepaskan dari kehidupan bermasyarakatnya.

Pilihlah: A. Bila (1) dan (2) benar.

B. Bila (1) dan (3) benar.

C. Bila (2) dan (3) benar.

D. Bila semuanya benar.

- 6) Beberapa variabel perbedaan terhadap perilaku karyawan, yaitu

- (1) latar belakang seseorang
- (2) kemampuan dan naluri
- (3) imbalan intrinsik dan ekstrinsik

- 7) Pengetahuan motivasi sangat penting bagi kegiatan organisasi. Menurut Campbell, dkk., motivasi berhubungan dengan

- (1) arah perilaku
- (2) kekuatan respons
- (3) latar belakang pendidikan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Sikap dan Perilaku

A. PEMBENTUKAN PERILAKU

Paling tidak ada tiga pendekatan yang dapat dikembangkan oleh beberapa ahli dalam memahami terjadinya perilaku manusia. Ketiga pendekatan tersebut, antara lain *Pendekatan Kognitif*, *Pendekatan Kepuasan*, dan *Pendekatan Psikoanalitis*.

1. Pendekatan Kognitif

Pendekatan kognitif berasal dari teori psikologi dan ilmu pengetahuan perilaku lainnya, dan cenderung bersifat individual. Psikologi adalah sumber utama dari teori-teori kognitif dan perilaku manusia.

Menurut Littlejohn (1992), teori tersebut membahas tentang kaitan antara *stimuli* (*S*) yang berfungsi sebagai masukan (*input*) dan jawaban (*response* = *R*) berupa perilaku yang berfungsi sebagai keluaran (*output*). Teori kognitif ini melihat hubungan *S* - *R* yang berkaitan dengan pemrosesan informasi yang terjadi antara rangsangan dan jawaban. Teori kognitif ini melihat cara variabel-variabel terbentuknya kognitif yang menyebabkan terbentuknya perilaku tertentu. Perilaku ini, menurut Miftah Thoha (1983), tersusun secara teratur. Seseorang mengatur pengalamannya ke dalam kegiatan untuk mengetahui (*cognition*) dan kemudian memasukkan ke dalam kognitifnya. Susunan ini akan menentukan jawaban. Singkatnya, seseorang mengetahui adanya rangsangan, memprosesnya ke dalam kognisi, dan menghasilkan suatu jawaban. Kita melihat jawaban tersebut sebagai perilaku.

Contoh sederhana, sebagai berikut:

Seseorang karyawan yang telah melakukan kesalahan (misalnya, pelanggaran disiplin) dijatuhi hukuman berupa "penundaan kenaikan pangkatnya". Hukuman tadi menyebabkan ia memahami bahwa melakukan pelanggaran disiplin akan mengakibatkan sesuatu yang tidak baik bagi dirinya. Hukuman tadi merupakan "stimulus" bagi dirinya yang menyebabkan perubahan pada posisi "kognitif", sehingga memberikan tindakan (*respons*) untuk tidak lagi melakukan pelanggaran disiplin.

2. Pendekatan Kepuasan

Teori ini menaruh perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*) perilakunya. Mendampingi teori kepuasan, adalah teori proses yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku tersebut dikuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Menurut Gibson, dkk. (1982, 1989), kedua teori tersebut sebenarnya berhubungan dengan proses motivasi seseorang.

Ada tiga teori yang penting berkaitan dengan kepuasan, yaitu “Teori Hierarki Kebutuhan” oleh Abraham H. Maslow, “Teori Dua-Faktor” oleh Frederick Herzberg dan “Teori Prestasi” atau “Teori Kebutuhan yang Dipelajari” oleh David McClelland.

3. Hierarki Kebutuhan Maslow (Maslow’s Hierarchy of Needs)

Teori Abraham H. Maslow berasumsi bahwa:

- a. Manusia mempunyai kebutuhan berbeda yang ingin dipenuhinya;
- b. Kebutuhan yang paling mendesak yang akan dipenuhi terlebih dahulu, oleh karena itulah manusia akan berperilaku;
- c. Kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi pendorong untuk berperilaku.

Dengan alasan itulah maka kebutuhan manusia disusun dalam suatu hierarki yang kita kenal sebagai “Lima Jenjang Kebutuhan” (*Five Hierarchies of Needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut, adalah *kebutuhan Fisiologis* (makan, minum, tempat tinggal, sex, dan lain-lain.), *kebutuhan Keselamatan dan Keamanan* (dari ancaman, dan lain-lain), *kebutuhan Rasa Memiliki, Sosial dan Cinta*, *kebutuhan Penghargaan*, dan *kebutuhan Aktualisasi Diri/Pengakuan* (pengakuan dirinya terbaik).

Ada beberapa hal penting yang patut diketahui dari penemuan Maslow ini, yaitu (1) teorinya disusun berdasarkan anggapan bahwa manusia mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju; (2) adanya kebutuhan tingkat tinggi, yaitu kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang belum terpenuhi membuat para manajer memusatkan perhatian dan strategi untuk memenuhinya; dan (3) kebutuhan yang belum terpenuhi sama sekali dapat menimbulkan kesulitan bagi manajer, antara lain frustrasi, konflik, dan tekanan di dalam organisasi. Bahasan lebih lanjut mengenai hal ini akan dapat Anda temukan dalam Modul 7 tentang Motivasi.

4. Teori Dua-Faktor (Herzberg's Two-Factor Theory)

Herzberg menguraikan teorinya berdasarkan temuannya pada penelitian yang melibatkan 200 orang akuntan dan insinyur mesin. Dua faktor yang meliputi faktor yang membuat orang tidak puas dan yang membuat puas, atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan yang memotivasinya, atau juga faktor ekstrinsik dan intrinsik. Temuannya, adalah (a) ada seperangkat kondisi ekstrinsik dan pekerjaan yang dapat menyebabkan ketidakpuasan bila kondisi tersebut tidak ada. Apabila kondisi ini ada, maka akan dapat mempertahankan semangat kerja para karyawan, meskipun tidak dapat memotivasi dalam tingkat tinggi. Kondisi tersebut, misalnya upah/gaji, rasa aman dalam bekerja, kondisi kerja, mutu penyelia, hubungan antarpribadi, dan lain sebagainya; (b) kondisi intrinsik dan kepuasan pekerjaan, misalnya prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pengembangan diri, dan lain-lain, akan meningkatkan motivasi secara kuat; dan (c) ada dua kontinum untuk dapat menafsirkan kepuasan kerja secara tepat, yaitu bila suatu kondisi kerja menyebabkan kepuasan kerja, maka bila kondisi kerja tersebut tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan. Sebaliknya, bila suatu kondisi kerja menyebabkan ketidakpuasan kerja, maka bila kondisi tersebut dihilangkan akan menimbulkan kepuasan.

Meskipun teori dua-faktornya menimbulkan reaksi kritik dari para ahli lainnya, ada segi menariknya yang disumbangkan oleh Herzberg, yaitu bahwa terminologinya berorientasi pada pekerjaan (Gibson, dkk., 1982, 1989).

5. Teori Kebutuhan yang Dipelajari (McClelland *Learned Needs Theory*)

Teori motivasi yang disampaikan oleh McClelland sangat berkaitan dengan konsep belajar. Menurutny, banyak kebutuhan manusia yang timbul dan diperoleh karena adanya kebudayaan (Gibson, dkk., 1982, 1989). Kebutuhan tersebut, adalah (1) kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) disingkat *n-Ach*, (2) kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*) disingkat *n-Aff*, dan (3) kebutuhan kekuasaan (*need for power*) disingkat *n-Pow*.

Hampir mirip dengan Maslow, McClelland mengatakan bahwa kebutuhan seseorang yang sangat mendesak akan memotivasi orang tersebut dan ia akan berusaha sekuat tenaga untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Hal penting dari teori ini, adalah bahwa kebutuhan dapat dipelajari oleh seseorang. Ia mengatakan bahwa seluruh kebudayaan suatu bangsa yang

keadaan ekonominya terbelakang dan lemah, dapat ditingkatkan secara cepat dengan merangsang rakyat di negara tersebut untuk mempunyai *n-Ach* yang tinggi. Hal ini dapat pula dianalogikan ke dalam *setting* organisasi.

Dalam penelitian bersama teman sejawatnya, McClelland membuktikan bahwa (1) mereka yang mempunyai *n-Ach* tinggi lebih senang menetapkan sendiri tujuan hasil karyanya; (2) orang yang mempunyai *n-Ach* tinggi lebih senang menghindari tujuan hasil karya yang mudah dan sukar, dan lebih senang pada tujuan yang sebatas kemampuannya; (3) orang yang mempunyai *n-Ach* tinggi menyenangi umpan balik yang cepat tampak dan efisien tentang hasil karyanya; dan (4) orang yang mempunyai *n-Ach* tinggi senang bertanggung jawab pada pemecahan masalah (Gibson, dkk., 1982, 1989).

Meskipun pendapat McClelland ini juga memperoleh banyak kritik, tetapi teorinya patut disimak dengan sebaik-baiknya, sebab memberikan pemikiran baru tentang motivasi manusia yang dapat berubah setelah melalui tahap pendidikan dan pelatihan, dan dapat diajarkan agar dapat mencapai prestasi kelompok, serta memberikan sumbangan positif terhadap usaha pengembangan organisasi.

Di bawah ini ada ilustrasi untuk menggambarkan salah satu pendekatan kepuasan, dalam kasus sebagai berikut.

Jim Whittaker adalah orang Amerika pertama mendaki puncak Mount Everest (1 Mei 1963). Ini adalah suatu tindakan/kerja yang berbahaya (seorang pendaki tewas) dan melelahkan (untuk kembali turun dari Puncak Selatan ia hanya mampu menggerakkan kaki satu langkah setiap lima menit ketika pasok oksigen telah habis). Ketika ditanya mengapa ia berani menempuh bahaya dengan mendaki puncak Everest, dengan singkat dan tegas ia menjawab, "Karena ada puncak itu!". Baginya, mendaki puncak gunung itu merupakan tantangan sesuatu yang dilakukan untuk perwujudan diri.

Akan tetapi, tantangan masih ada. Whittaker kemudian memimpin sebuah tim yang merupakan dua orang Amerika pertama yang menaklukkan K2, gunung tertinggi kedua di dunia.

(Keith Davis dan John W. Newstrom, 1985).

Bandingkan kisah dalam kasus tersebut dengan kisah berikut:

Sukarto, adalah orang Indonesia yang berasal dari Jawa Timur dan sukses dalam bisnisnya di Jakarta. Ia adalah salah satu pengusaha terkemuka dan telah menetap di Jakarta selama 30 tahun. Sampai umur yang ke-55 tahunnya ia sangat ingin pergi ke puncak gunung Bromo

sebagaimana yang telah dilakukan beribu-ribu orang dari segala penjuru Indonesia. Sebagai orang yang sukses dalam bisnisnya, ia telah melaksanakan mendaki ke puncak Bromo tersebut setelah melalui perjalanan yang melelahkan sejak dari Jakarta sampai puncak Bromo pada tengah malam. Ia dapat menikmati keagungan Tuhan dan keindahan alam semesta melalui kesaksiannya melihat terbitnya matahari yang sangat mengagumkan itu.

Ia menyatakan sangat puas terhadap jerih payahnya selama ini, sampai mampu membiayai dan melakukan langkah-langkah setapak demi setapak sampai ke puncak Bromo. "Inilah aktualisasi diriku yang sesungguhnya!", ujarnya setengah berbisik, ketika ia menyaksikan keindahan sinar matahari yang baru terbit tersebut.

Dari kedua kisah tersebut, apakah pendapat Anda mengenai aktualisasi/perwujudan diri yang dialami oleh Whittaker dan Sukarto? Apakah keduanya dapat disebut aktualisasi diri atau ada perbedaan? Nah, jelaskanlah dengan pemahaman materi teorinya.

6. Pendekatan Psikoanalitis

Sehubungan dengan pertanyaan Albert Einstein pada tahun 1932 dalam suratnya kepada Sigmund Freud (Russell G. Geen, 1976), yang intinya tentang dasar pembawaan halus dan gerak hati manusia yang dapat menimbulkan perilaku agresif, karena keterbatasan pengendalian dirinya, Freud menjawab bahwa manusia mempunyai naluri (*instink*) yang dengan mudahnya dapat menyulut semangat untuk berperang. Freud menulis tentang naluri untuk menghancurkan (*instinct for destruction*) secara panjang lebar dalam bukunya *Beyond the Pleasure Principle* (Freud, 1959). Dalam teorinya, ia mengatakan bahwa ada dua kekuatan pendorong kehidupan manusia. Kekuatan yang pertama, adalah *Eros*, atau "naluri untuk hidup" yang menunjukkan semua kecenderungan dalam diri manusia untuk bersatu, penjagaan diri, seksualitas, dan cinta. Kekuatan lainnya disebutnya sebagai *Thanatos* atau "harapan kematian", yang menghimpun seluruh kecenderungan ke arah kehancuran.

Dalam uraian yang lain, Freud (1936) menunjukkan adanya mekanisme pertahanan (*defense mechanisms*) yang penting dan memungkinkan seseorang untuk menyesuaikan keinginan-keinginannya yang merupakan kenyataan eksternal dan nilai-nilai internalnya atau kesadarannya. Ia menyebutkan, misalnya, bahwa ego yang merupakan bagian kepribadian manusia, menjembatani antara kebutuhan dan keinginan mendalam (*the inner*

needs and wishes) dan permintaan-permintaan eksternal dan internal sering kali dapat menimbulkan konflik di dalam diri manusia.

Pendekatan psikoanalitis menunjukkan bahwa perilaku manusia dikuasai oleh kepribadiannya atau personalitasnya. Selanjutnya, dijelaskan bahwa Sigmund Freud sebagai pelopor psikoanalitis menyatakan bahwa hampir semua kegiatan mental manusia tidak dapat diketahui secara mudah, padahal kegiatan mental tersebut dapat mempengaruhi kegiatan manusia. Freud bercermin dari konsep konflik dan perilaku manusia yang juga diyakini oleh paham Barat. Menurut konsepsi tersebut, raga manusia selalu diperebutkan oleh konflik dan perjuangan antara yang baik dan yang buruk.

Penjelasan yang lebih menyeluruh dan sistematis sehubungan dengan konflik di dalam diri manusia tersebut telah dikembangkan oleh Sigmund Freud dan disebut sebagai kerangka kerja psikoanalitis. Teorinya tersebut dikaitkannya dengan adanya unsur dalam susunan kepribadian manusia dalam kerangka ketidaksadaran. Freud mengatakan adanya tiga unsur kepribadian manusia yang saling berhubungan sekaligus saling menimbulkan konflik. Ketiga unsur tersebut, adalah *id* (*das es*), *ego* (*das ich*), dan *superego* (*das uberich*).

Id (*das es*), merupakan salah satu unsur atau subsistem kepribadian yang berdasarkan pada kesenangan (*pleasure*). *Id*, adalah penggerak utama keseluruhan perilaku manusia. *Id*, adalah kawah candradimuka yang penuh dengan keinginan yang memerlukan pemuasan segera. Dalam kegiatannya, *id* tidak terbelenggu oleh batasan-batasan etika, moral, logika, dan lain-lain faktor. Sehingga sering kali ditemukan adanya perilaku baik dan buruk sekaligus dalam waktu bersamaan (*simultan*). *Id* bekerja secara tidak rasional dan secara impulsif.

Ego mewakili gambaran tentang kenyataan-kenyataan fisik dan sosial. *Ego* merupakan unsur yang berkaitan dengan alam kesadaran manusia. Ia memberikan gambaran tentang apa yang mungkin dan tak mungkin terjadi. *Ego* merupakan gambaran logika tentang apa yang patut dilakukan dan tidak patut, apa yang harus dan tidak harus dilakukan sehubungan dengan desakan-desakan dari *id*.

Ego dibentuk oleh pemahaman terhadap lingkungannya, terutama dalam lingkungan keluarga dan lingkungan luar yang mengajarkan tentang logika.

Super ego, yang merupakan alam ketidaksadaran manusia, menjadi gudang nilai-nilai individu, termasuk moral, yang terbentuk sebagian besar oleh lingkungan luar dan juga keluarga. Kita sering mengenalnya sebagai hati

nurani (*conscience*). *Super ego* berisi tentang nilai-nilai baik dan buruk, boleh dan tidak, norma masyarakat, dan lain sebagainya. Dalam operasionalnya, *super ego* sering bertentangan dengan *id*. *Id* ingin melakukan apa yang dirasakannya baik untuk kelangsungan hidup manusia, sedangkan *super ego* menginginkan apa yang dirasakan benar.

Pertentangan antara *id* dan *super ego* menyebabkan *ego* melakukan kegiatan jalan tengah. *Ego* harus mengadakan kompromi dan berusaha menyenangkan *id* dan *super ego*. Hal ini merupakan salah satu mekanisme proses mental yang berusaha memecahkan konflik antara keadaan psikologis manusia dan kenyataan yang dihadapinya.

Kasus untuk dianalisis:

Sukardi sedang mengikuti kuliah terakhir yang dimulai jam 11.00 tadi. Perutnya terasa lapar sekali, sehingga ia mempunyai niat untuk keluar sebentar dari perkuliahan yang akan berakhir lebih kurang satu jam lagi. Ia sangat sulit menahan rasa lapar tersebut. Dengan alasan ada keperluan di luar ia meminta izin dosen.

Di luar, ia segera menuju ke warung makan di luar kampusnya. Makan minumlah ia sepuasnya sampai kenyang. Selesai mengenyangkan perutnya ia lalu kembali ke ruang kuliah. Ia mengikuti perkuliahan tidak dengan sepenuh perhatiannya, karena ia terkantuk-kantuk akibat kekenyangan.

Dari kasus di atas, ceritakanlah bagaimanakah konsepsi *id*, *ego*, dan *super ego* menyebabkan perilaku Sukardi? Secara eksplisit maupun implisit, peristiwa mana saja yang masuk konsep *id*, *ego* dan *super ego*?

B. SIKAP DAN HUBUNGANNYA DENGAN PERILAKU

Kita telah banyak membahas tentang perilaku manusia dan bagaimana pembentukannya. Dalam modul ini akan kita bahas tentang apakah yang dimaksud dengan sikap, dan bagaimanakah hubungan antara sikap dan perilaku tersebut.

Menurut Gibson, dkk. (1982, 1989) sikap adalah faktor yang sangat menentukan pembentukan perilaku, sebab sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian, belajar, dan motivasi. Disebutkan olehnya bahwa sikap (*attitude*), adalah kesiap-siagaan mental, yang diorganisasi melalui pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu terhadap tanggapan seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya.

Bagi manajer, sikap tersebut mempunyai pengaruh tertentu, yaitu (1) sikap menentukan kecenderungan orang terhadap segi tertentu dari dunia ini; (2) sikap memberikan dasar emosional terhadap hubungan antarpribadi seseorang dan pengenalannya terhadap orang lain; dan (3) sikap diorganisasi dan dekat dengan inti kepribadian (Gibson, dkk., 1982, 1989). Meskipun dikatakan bahwa sikap merupakan variabel psikologis yang bersifat tetap, tetapi sekaligus juga dapat berubah-ubah sesuai dengan tingkat pemahaman seseorang terhadap lingkungannya.

Menurut Porter dan Samovar (Mulyana dan Rakhmat, 1993) isi dan pengembangan sikap dipengaruhi oleh kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut oleh seseorang. Kita dapat mendefinisikan sikap sebagai suatu kecenderungan yang diperoleh dengan cara belajar untuk merespons suatu objek secara konsisten. Sikap tersebut dipelajari dalam suatu konteks lingkungan budaya masyarakat. Bagaimanapun lingkungan kita, maka lingkungan itu akan membentuk sikap kita, kesiapan kita untuk meresponsnya, dan akhirnya membentuk perilaku kita.

Hal tersebut dapat lebih diperjelas lagi dengan bagaimanakah terbentuknya sikap. Sikap seseorang dibentuk pada awal kehidupannya, yaitu dari keluarga, kemudian berkembang lagi dari teman sejawat, kelompok, masyarakat, dan pengalamannya. Di dalam lingkungan keluarganya akan membantu seseorang membentuk sikap individu. Hal ini sering dikatakan bahwa sikap seorang anak biasanya sesuai dengan sikap orang tuanya. Kemudian, ketika anak sudah mempunyai teman bermain, maka ia akan dipengaruhi oleh teman sejawatnya. Selanjutnya, karena seseorang ingin diterima oleh kelompok lain, maka seseorang akan terpengaruh oleh kelompok tersebut. Hal ini dapat dilihat pada anak-anak yang sebaya yang akan mirip satu sama lainnya, karena masing-masing anak dengan mudahnya akan mengubah sikapnya sesuai yang lain. Dan akhirnya, lingkungan masyarakat luas, yang mengajarkan kebudayaan, adat istiadat, bahasa, dan lain-lain dapat mempengaruhi sikap seseorang.

Di dalam organisasi, orang mengembangkan sikap dari pengalaman kerjanya. Mereka akan berubah sikapnya melalui faktor-faktor persamaan upah/gaji, evaluasi prestasi, rancangan kerja, manajemen, dan keanggotaan kelompok kerja.

Menurut Solomon E. Asch (dalam Rakhmat, 1993) yang penting dari sikap, adalah bahwa semua sikap bersumber pada organisasi kognitif, yaitu pada informasi dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Sikap selalu

diarahkan pada objek, kelompok, atau orang. Sikap kepada seseorang atau sesuatu bergantung pada citra kita tentang seseorang atau objek tersebut. Bila kita tahu bahwa keterlambatan pemberian insentif kerja disebabkan oleh tidak setujunya pimpinan, maka sikap kita akan negatif terhadap pimpinan tersebut. Akan tetapi, bila kita tahu pimpinan dipegang oleh orang-orang jujur, terbuka, dan selalu penuh dedikasi kepada para pegawainya dan perusahaannya, maka akan sulit bagi karyawan untuk bersikap negatif pada pimpinan. Asch menyimpulkan “*there cannot therefore be a theory of attitudes or of sosial action that is not grounded in an examination of their cognitive foundation*”. (Tidak akan ada teori sikap atau aksi sosial yang tidak didasarkan pada penyelidikan tentang dasar-dasar kognitifnya).

Jadi, secara singkat sikap ditentukan oleh citra, dan citra ditentukan oleh sumber-sumber informasi. Bila seseorang karyawan tidak percaya kepada manajernya, mereka tidak akan mau menerima pesan atau perubahan sikap. Seorang manajer yang kurang berwibawa dan tidak dihargai oleh teman sejawat dan atasannya, membuat sulit posisinya dalam pekerjaan bila ia dituntut untuk dapat mengubah sikap bawahannya agar mereka mau bekerja secara lebih efektif dan efisien. Bila semakin besar kewibawaan manajer maka akan semakin besar pula mengubah sikap.

Karena hal itulah ada istilah *cognitive dissonance* (disonansi kognitif), yang menguraikan suatu keadaan apabila terjadi ketidaksesuaian antara komponen kognitif dan komponen perilaku dan sikap (Leon Festinger, 1957). Setiap bentuk yang tidak konsisten selalu tidak disenangi oleh seseorang, sehingga seseorang tersebut akan mengurangi disonansi. Bila disonansi muncul, maka seseorang akan berusaha mengembalikan kepada keadaan keseimbangan.

Di dalam organisasi, pengetahuan tentang disonansi kognitif ini menjadi penting. *Pertama*, teori *disonansi kognitif* dapat membantu menjelaskan pilihan yang diambil seseorang bila komponen-komponen yang ada tidak konsisten. Artinya, apabila unsur-unsur yang mendasari disonansi tidak begitu penting, maka seseorang tidak tertekan untuk mengurangi disonansi. *Kedua*, teori disonansi kognitif dapat membantu membuat ramalan (prediksi) kecenderungan orang untuk mengubah sikapnya. Contoh di dalam situasi kerja, adalah bila seseorang harus melakukan sesuatu karena pekerjaannya atau jabatannya yang tidak sesuai dengan sikap pribadinya, maka ia harus mengubah sikap pribadinya agar lebih sesuai dengan apa yang harus dilakukannya.

Kemauan para karyawan mengubah sikap bergantung kepada beberapa variabel, antara lain (1) para manajer perlu mengetahui konsep kesukaan karyawan, membangun kepercayaan, dan kekuatan pesan-pesan yang disampaikan; dan (2) kekuatan keikatan seorang karyawan terhadap sesuatu sikap yang diyakininya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa betapa sulitnya bagi seorang manajer untuk dapat mengubah sikap para bawahannya.

Dalam kaitannya dengan perilaku, di manakah posisi sikap? Sikap merupakan dasar seseorang untuk berperilaku. Sikap, adalah “kecenderungan seseorang untuk berperilaku”. Sebelum seseorang memperlihatkan perilakunya atau bertindak melakukan sesuatu, maka kita tidak tahu sikap apa yang ada di dalam hatinya, atau apa sikapnya terhadap sesuatu objek. Di sisi lain, perilaku adalah kegiatan yang dapat ditangkap oleh indera kita, misalnya berbicara, melambai, marah, dan lain-lain. Perilaku, adalah “pencerminan sikap” kita dan sikap adalah kecenderungan perilaku. Apa yang kita lihat dari suatu kegiatan yang dilakukan seseorang adalah apa yang menjadi sikapnya.

Dari hasil suatu penelitian tentang studi psikologis sikap dan perilaku, dapat disimpulkan bahwa “tidak ada konsistensi yang jelas antara sikap yang sifatnya tersembunyi itu dan perilaku yang sifatnya terbuka”. Masalah ini dikenal sebagai “kesenjangan (*discrepancy*) antara sikap dan perilaku”. Apakah ada hubungan linier antara “kognisi menimbulkan perilaku dan perilaku menimbulkan kognisi”, sampai kini banyak diteliti. Tampaknya, hubungan antara yang tersembunyi (*covert*) dan yang tampak (*overt*) adalah multidimensional juga, yaitu suatu hubungan yang saling bergantung dan sangat kompleks/rumit dan sulit untuk dijelaskan secara rinci. Masalah sikap dan perilaku masih saja samar-samar dan belum terpecahkan, meskipun nyata-nyata penting dalam usaha mengetahui secara psikologis apa yang menjadi variabel yang pas dan khas terhadap timbulnya sikap dan perilaku manusia.

Petunjuk Jawaban Kasus:

Cocokkan jawaban Anda dengan Petunjuk Jawaban berikut ini:

- 1) Dari kasus Jim Whittaker (pendaki gunung Mount Everest), dan Sukarto (pendaki gunung Bromo): (hal. 1.14)
 - a) *Pernyataan Jim Whittaker merupakan pernyataan tentang perwujudan/aktualisasi diri manusia. Ia berjuang dengan sekuat tenaga dan pikiran, bahkan secara sadar ia mempertaruhkan jiwa*

dan raganya untuk mencapai cita-cita, yaitu berhasil mencapai puncak gunung tertinggi di dunia. Ia telah menunjukkan kemampuannya. Itu terbukti dari telah ditunjuknya ia sebagai Ketua Tim Pendakian berikutnya, yang merupakan pengakuan dunia terhadap kemampuan dirinya. Artinya, tidak semua orang akan mampu menyelesaikan tantangan yang sangat berbahaya tersebut.

- b) *Sebaliknya dengan pernyataan Sukarto. Perwujudan diri sebagai hasil mencapai puncak gunung Bromo sangat diragukan. Ia hanya kehilangan biaya dan waktu dalam perjalanan pergi dan pulang. Ia hanya terkagum-kagum saja melihat keindahan alam sebagai hasil ciptaan Tuhan. Ia tidak menghadapi tantangan alam yang ganas. Yang paling penting, semua orang dapat melakukan dengan mudah.*

2) Dari kasus Sukardi (hal. 1.16)

Id Sukardi dapat dilihat dari adanya rasa lapar yang sangat, yang harus dihilangkan dengan makan dan minum. Id sangat mendorong Sukardi ke arah usaha memperoleh makanan dan minuman. Namun, ia terhambat oleh adanya norma (super-ego) kelas yang tidak mengizinkan memuaskan rasa lapar dan haus. Di lain pihak, egonya memberi saran, bahwa bila ia tidak makan dan minum saat itu tentu akan sakit lambung (maag). Ego juga memberi jalan ke luar berupa kebohongan kepada dosen. Dalam hal ini, ego berlawanan dengan super-ego dan mendukung id. Maka terjadilah perilaku tertentu.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Dalam pendekatan kognitif, pembentukan perilaku manusia merupakan keterkaitan antara S dan R. Bagaimanakah Anda menjelaskan pernyataan tersebut?
- 2) Uraikan asumsi-asumsi teori kebutuhan Abraham H. Maslow?
- 3) Apa saja yang disebut oleh F. Herzberg sebagai faktor-faktor ekstrinsik dan intrinsik?

- 4) Apabila seseorang ingin menyelesaikan tugasnya dengan cepat, namun tidak ingin tugas tersebut sangat mudah diselesaikan, maka menurut David McClelland ia termasuk memenuhi kebutuhan yang mana?
- 5) Menurut Sigmund Freud, unsur utama manakah yang menyebabkan seseorang berperilaku?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Seseorang yang menerima informasi akan menjadikannya sebagai rangsangan (S) yang berfungsi sebagai masukan kemudian diolah dalam proses berpikir atau kognisi untuk menentukan jawaban atau (R) terhadap rangsangan tersebut. Jawaban yang kita lihat adalah perilaku orang tersebut.
- 2) Asumsi-asumsi teori kebutuhan AH Maslow, adalah:
 - a. manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda yang ingin dipenuhinya;
 - b. kebutuhan yang paling mendesak akan dipenuhi lebih dahulu, sehingga akan membentuk perilaku tertentu;
 - c. kebutuhan yang sudah dipenuhi tidak lagi menjadi pendorong perilakunya.
- 3) Faktor ekstrinsik, antara lain gaji, kondisi kerja, mutu para penyelia, kondisi kerja, dan lain-lain.
Faktor intrinsik, antara lain prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan lain-lain. (Untuk memahami lebih jauh, silakan membaca lagi “Teori Dua Faktor” oleh Frederick Herzberg.
- 4) Kebutuhan berprestasi (*n-Ach*). Salah satu hasil penelitian McClelland pada orang yang masuk *n-Ach* tinggi, menginginkan tujuan yang moderat saja (pelajari lebih lanjut bab tersebut)
- 5) Unsur *id* (*das es*). Ia adalah penggerak utama perilaku orang. Ia tidak peduli pada unsur yang lain.



RANGKUMAN

Sedikitnya ada tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami perilaku manusia, yaitu pendekatan kognitif, pendekatan kepuasan, dan pendekatan psikoanalisis.

Pendekatan kognitif memanfaatkan munculnya perilaku sebagai jawaban (*respons*) dari adanya rangsangan (*stimulus*) yang diterima orang-orang. Pendekatan kepuasan menunjukkan bahwa seseorang akan merasa puas apabila kebutuhannya dapat terpenuhi, dan pekerjaan yang diterimanya menarik dan menantang kemampuannya.

Dari pendekatan psikoanalisis, diketahui ada tiga unsur yang dapat menyebabkan perilaku seseorang, yaitu *id*, *ego*, dan *super ego* yang masing-masing dapat saling bertentangan. *Id* merupakan unsur yang menyebabkan munculnya perilaku tanpa mempedulikan unsur yang lain. Akan tetapi, dua unsur yang lain juga dapat saling mendukung atau saling menolak terhadap keinginan *id*. Interaksi ketiga unsur tersebut mengakibatkan munculnya perilaku tertentu.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Salah satu dari beberapa hal penting yang ditemukan dari teori kebutuhan AH Maslow, adalah
 - A. kebutuhan yang belum terpenuhi dapat menimbulkan kesulitan bagi manajer
 - B. teorinya tersusun dengan anggapan bahwa manusia tidak mempunyai kebutuhan untuk maju
 - C. adanya kebutuhan tingkat tinggi, yaitu kebutuhan untuk bertahan hidup
 - D. motivasi yang muncul sering kali menyulitkan para manajer
- 2) Salah satu asumsi McClelland yang mirip asumsi Maslow adalah
 - A. kebutuhan manusia muncul dan tersusun karena kebudayaan
 - B. kebutuhan manusia muncul karena adanya konsep belajar
 - C. kebutuhan manusia yang paling mendesak akan dipenuhi dulu
 - D. kebutuhan manusia berurutan sesuai jenjang hierarkinya

Pilihlah:

- A. Bila pernyataan benar, alasan benar dan keduanya menunjukkan sebab-akibat.
- B. Bila pernyataan benar, alasan benar, tetapi tidak menunjukkan sebab-akibat.
- C. Bila salah satu pernyataan tersebut salah.
- D. Bila kedua pernyataan tersebut salah.

- 3) Menurut McClelland, kebutuhan manusia timbul dan diperoleh karena adanya kebudayaan.

sebab

Kebutuhan yang paling mendesak yang akan dipenuhi lebih dulu dapat memotivasi orang untuk berperilaku.

- 4) Sigmund Freud mengatakan bahwa manusia mempunyai naluri untuk menghancurkan yang disebutnya sebagai “thanatos”.

sebab

Manusia memiliki prinsip-prinsip kesenangan yang mendorong kehidupan selanjutnya.

- 5) Konsepsi Freud yang diyakini oleh paham Barat benar, adalah bahwa perilaku manusia selalu menjadi rebutan antara manajer-manajer di dalam organisasi.

sebab

Perilaku manusia sangat penting dan dapat memberikan andil bagi tercapainya tujuan organisasi.

Pilihlah: A. Bila (1) dan (2) benar.

B. Bila (1) dan (3) benar.

C. Bila (2) dan (3) benar.

D. Bila semuanya benar.

- 6) Menurut Sigmund Freud perilaku manusia dipengaruhi oleh tiga unsur kepribadian, yaitu

(1) *Id* atau *das es*

(2) *Ego* atau *das ich*

(3) *Super-ego* atau *das uber ich*

- 7) Dalam Gibson, dkk. disebutkan bahwa sikap dapat menentukan terbentuknya perilaku, sebab sikap berhubungan dengan

(1) *Attitude* dan mental

(2) Persepsi dan kepribadian

(3) Belajar dan motivasi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3**Teori Kepribadian****A. KEPRIBADIAN**

Dalam bukunya yang berjudul *Personality: The Skein of Behavior*, Russel G. Geen (1976) mengatakan bahwa ia ingin menjawab pertanyaan: “Apa yang dapat dikatakan oleh peneliti psikologis tentang bagaimana orang bereaksi terhadap tekanan-tekanan hidup, bagaimanakah mereka mengatasi tekanan-tekanan tersebut, dan apa yang terjadi bila penyelesaian tersebut tidak mungkin atau tidak efektif?”.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut sebenarnya sulit untuk dijawab secara baik. Lebih-lebih lagi apabila dikaitkan dengan perilaku manusia, karena ternyata hubungan antara kepribadian dan perilaku mungkin merupakan salah satu masalah yang paling rumit yang harus dipahami oleh siapa saja. Menurut Gibson, dkk. (1982, 1989), kepribadian sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kebudayaan dan sosial. Ada beberapa prinsip untuk mendefinisikan kepribadian:

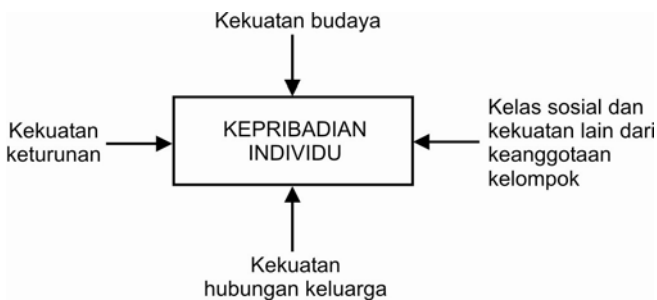
1. Kepribadian, adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi. Apabila tidak, maka individu tersebut tidak mempunyai arti.
2. Kepribadian kelihatannya diorganisasi dalam pola-pola, yang sedikit banyak dapat diamati dan diukur.
3. Walaupun kepribadian mempunyai dasar biologis, tetapi perkembangan khususnya adalah hasil lingkungan dan budaya.
4. Kepribadian mempunyai segi-segi yang dangkal (misalnya sikap untuk menjadi seorang pemimpin tim) dan inti yang lebih dalam (misalnya sentimen atau perasaan mengenai wewenang atau etika kerja).
5. Kepribadian mencakup ciri-ciri umum dan khas. Setiap orang berbeda terhadap yang lain dalam beberapa hal, sedangkan dalam beberapa hal lainnya serupa.

Jadi, kepribadian, adalah serangkaian ciri yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan dan oleh faktor-faktor sosial kebudayaan dan lingkungan (Salvatore R. Maddi, 1980). Serangkaian variabel tersebut menentukan persamaan dan perbedaan dalam perilaku manusia/individu.

Russell G. Geen melihat kepribadian (*personality*) terutama sebagai proses pengorganisasian individu pada sumber-sumber yang terus menerus berubah dalam menghadapi dan menyesuaikan dirinya terhadap lingkungan. Kepribadian adalah seperangkat perilaku yang membentuk ciri/karakter respons seseorang terhadap situasi dan waktu tertentu. Ia menekankan pada masalah proses dan perubahan. Sedangkan struktur yang paling mudah untuk diketahui dalam pembentukan kepribadian adalah unit S-R. Suatu S atau rangsangan/stimulus seseorang terhadap lingkungan tertentu akan menghasilkan jawaban/respons (R) tertentu pula terhadap lingkungan tersebut. Sehingga perilaku seseorang sulit kita prakirakan/prediksi, kecuali kita dapat memahami situasi lingkungan tertentu yang kita kira dapat menyebabkan perilaku tersebut.

Kesimpulannya bahwa bagi manajer sulit sebenarnya mengelola setiap determinan yang membentuk kepribadian. Hal ini lebih dapat dimengerti bila kita menyadari bahwa kepribadian tersebut saling berhubungan dan berkaitan erat dengan persepsi, sikap, belajar, motivasi, dan lingkungan, sehingga setiap analisis tentang perilaku seharusnya mempertimbangkan konsep-konsep tersebut.

Gambar 1.3 di bawah ini akan dapat membantu Anda memahami lebih jauh tentang kekuatan-kekuatan yang membentuk kepribadian:



Sumber: Gibson, dkk, 1989

Gambar 1.3.
Beberapa kekuatan utama yang mempengaruhi kepribadian

Ada tiga pendekatan sehubungan dengan teori kepribadian, yaitu ciri, psikodinamik dan humanistik, yang masing-masing mempunyai uraian yang khas.

1. Pendekatan Ciri (*Traits Approach*)

Menurut Gordon Allport (1966), ciri (*traits*) adalah “kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas”. Ciri menghasilkan perilaku yang konsisten karena ciri merupakan sifat yang menetap dan jangkauannya umum dan luas. Ciri merupakan bagian yang membentuk kepribadian, petunjuk jalan bagi tindakan, dan sumber keunikan seseorang. Allport menyebutkan ciri sebagai berikut : “*a trait is a neuropsychic structure having the capacity to render many stimuli functionally equivalent, and to initiate and guide equivalent (meaningfully consistent) forms of adaptive and expressive behavior*”.

Ada tiga hal penting yang dikemukakan oleh Allport, yaitu *pertama*, bahwa ciri diasumsikan “membuat pelbagai stimulus akan berfungsi secara sama”. Padahal dalam pelbagai teori dikemukakan bahwa setiap stimulus yang berbeda akan menyebabkan timbulnya respons tertentu yang berbeda pula. Pemikiran Allport adalah dari segi persepsi individu terhadap makna dalam stimulus dari pada dari segi sebab timbulnya penyesuaian diri. *Kedua*, ciri merupakan awal timbulnya perilaku, atau menjadi penyebab perilaku. Oleh karena itu, ciri dapat dijadikan alat untuk menguraikan dan menjelaskan perilaku. Yang *ketiga*, bahwa pembentukan ciri adalah terpisah secara kultural karena merupakan bagian dari sifat manusia.

Banyak kritik yang dilontarkan terhadap teori ciri ini. Teori ciri bukan merupakan teori nyata, karena tidak dapat menjelaskan bagaimana perilaku tersebut ditentukan secara kasual. Pengenalan terhadap ciri semata, misalnya bijaksana, pendiam, ramah, senang menyendiri, dan lain-lain tidak dapat memberikan pengertian mengenai perkembangan dan dinamika kepribadian (Gibson. dkk., 1982, 1989). Pendekatan ciri ini ternyata juga belum berhasil dengan baik dalam membuat prediksi dalam pelbagai macam situasi, karena teori ini kurang memberikan perhatian pada situasi pekerjaan, misalnya, atau juga kegiatan dalam pekerjaan.

2. Teori Psikodinamik (*Psychodynamic Theories*)

Mengulang dan memperjelas terdahulu yang sama, teori psikodinamik ini dipelopori oleh Sigmund Freud. Freud mengemukakan bahwa kepribadian manusia ditentukan unsur-unsur *id* dan *superego* yang merupakan alam ketidaksadaran manusia, dan *ego* merupakan alam kesadaran manusia yang mampu memperlunak *id* dan *superego* dalam persaingannya.

Id adalah bagian ketidaksadaran kepribadian manusia, yang merupakan pendorong dan perangsang segala tindakan manusia. *Id* bekerja tidak rasional dan secara impulsif menyebabkan perilaku seseorang tanpa mempertimbangkan apakah perilaku yang diinginkan tersebut mungkin atau tidak melanggar moral/norma. Ia dibentuk sejak lahir dan merupakan unsur yang telah melekat dalam dirinya.

Superego adalah nilai-nilai individu, termasuk moral dan norma yang dibentuk oleh lingkungan masyarakatnya, misalnya lingkungan sekolah, pekerjaan, dan lain-lain. Kita sering mengenal *superego* sebagai hati nurani (*conscience*). Dalam pembentukan perilaku, *superego* ini sering bertentangan dengan *id*. *Id* melakukan apa yang dirasakan “baik”, sedangkan *superego* melakukan apa yang dirasakan “benar”.

Ego memberikan gambaran fisik, tentang kenyataan yang dihadapi seseorang. Ia merupakan alam logika seseorang. Dalam pembentukan perilaku, *ego* menjadi penengah dari pertentangan antara *id* dan *superego*. Ia menjadi wasit, sehingga perilaku yang terjadi dapat memberikan kepuasan terhadap desakan hati tanpa menimbulkan akibat yang tidak dikehendaki. Ia memberikan jalan agar menemukan sesuatu yang tidak mungkin menjadi mungkin. Dengan demikian, *ego* sering kali menyenangkan sebagian *id* dan sebagian *superego*.

Freud mengatakan bahwa pengalaman kehidupan ketika manusia masih kecil mempunyai pengaruh besar terhadap perilaku seseorang ketika ia telah besar dan dewasa. Hal yang cukup penting adalah pada penekanan terhadap faktor-faktor ketidaksadaran yang dapat menentukan bentuk perilaku manusia.

Mekanisme perilaku tersebut menjadi penting karena merupakan proses mental untuk memecahkan masalah psikologis dan kenyataan.

3. Teori Humanistik (*Humanistic Theories*)

Teori humanistik ini menekankan kepada arti penting cara manusia memersepsikan dunianya dan kekuatan yang mempengaruhinya. Teori ini juga menekankan kepada perkembangan dan perwujudan diri seseorang.

Tokoh Carl Rogers (1977) memberikan nasihat bahwa kita harus mendengarkan apa yang dikatakan orang lain mengenai diri kita sendiri. Rogers selanjutnya mengatakan bahwa perangsang yang paling mendasar dalam diri seseorang adalah keinginan untuk mencapai aktualisasi diri (*self-actualization*), yaitu usaha keras yang tidak henti-hentinya untuk mewujudkan potensi yang ada pada dirinya. Oleh karenanya, mereka yang ingin mencapai aktualisasi diri adalah mereka yang berpusat pada masalah (*problem centered*), sangat kreatif, demokratis, mampu mengadakan hubungan antarpribadi yang memuaskan, dan mau menerima orang lain sebagai apa adanya.

Namun demikian, banyak juga kritik yang ditujukan pada teori ini, antara lain adanya penekanan yang berlebihan pada diri sendiri, yang mengabaikan kenyataan bahwa manusia harus selalu berfungsi di dalam lingkungan yang serba kompleks/rumit.

B. KEPRIBADIAN DAN PERILAKU

Ada beberapa faktor kepribadian yang berkaitan dengan perilaku. Dalam materi berikut ini hanya dikemukakan dua faktor saja, yaitu *Locus of Control* (Tempat Pengendalian) dan *Androgyny* (Androgini).

1. *Locus of Control*

Tentang kepribadian dan perilaku ini, kita sering menemukan pendapat bahwa seseorang dapat menguasai nasib dirinya sendiri, atau bahwa apa yang mereka lakukan ditentukan oleh dirinya sendiri. Hal tersebut berarti bahwa mereka bertanggung jawab terhadap diri pribadi tentang apa yang terjadi atas dirinya. Rotter (dalam Gibson, dkk., 1982, 1989) menyebut orang-orang seperti itu sebagai “orang-orang yang dikendalikan oleh kekuatan dari dalam diri mereka sendiri” dan diistilahkan sebagai *internalizers*. Sedangkan bagi mereka yang dikendalikan oleh kekuatan dari luar dirinya disebutnya sebagai *externalizers*.

Hal yang menarik, adalah bagaimanakah faktor-faktor kepribadian dapat meramalkan terjadinya perilaku. Dalam beberapa penelitian, para ahli

perilaku menemukan suatu kesimpulan bahwa orang-orang yang dikendalikan dari dalam dirinya ternyata kurang merasa ditekan oleh pihak lain, dan perilakunya berpusat pada pekerjaan (*task-centered*), sehingga berprestasi tinggi, dan kurang berpusat pada emosi (*emotion-centered*) dibandingkan dengan mereka yang merasa dikendalikan dari luar.

2. Androgyny

Konsep lain mengenai kepribadian dan perilaku yang penting kita ketahui, adalah konsep mengenai kejantanan dan kewanitaan. Konsep yang berkaitan dengan kesatuan ciri-ciri kepribadian dan perilaku disebut konsep androgini, yang secara tradisional berkaitan dengan jenis kelamin yang satu dan yang lain. Manusia yang mempunyai kepribadian androginus bersifat dua, baik laki-laki maupun perempuan, dan mampu menanggapi setiap situasi dengan berperilaku yang efektif (Gibson, dkk., 1982, 1989). Orang androginus dapat lemah lembut dan halus dalam suatu situasi dan dapat juga keras dan agresif dalam situasi yang lain. Dengan kata lain, orang androginus dapat menunjukkan kepribadian yang dapat disesuaikan menurut situasi yang dihadapinya. Sandra L. Bem (1974) melakukan penelitian mengenai kepribadian androginus ini dengan mengukur sifat dan pola androgini. Ia mengukur sifat-sifat dan dimensi jantan, wanita, dan netral. Sifat jantan, misalnya berambisi, percaya pada diri sendiri dan lain-lain. Sifat wanita, misalnya penuh kasih sayang, lemah lembut, dan lain-lain, dan sifat netral, misalnya jujur, bahagia, dan lain-lain. Orang-orang yang menjawab dengan jumlah nilai rata-rata yang tinggi dalam judul-judul jantan adalah nilai kejantanan, dan jumlah nilai rata-rata yang tinggi dalam judul wanita adalah nilai kewanitaan. Kesimpulannya, androgini adalah mereka yang mendapat nilai tinggi secara bersamaan pada kedua dimensi, yaitu jantan dan wanita.

Sumbangan yang dapat diberikan oleh penelitian Sandra Bem tersebut, adalah perilaku orang-orang androginus lebih bebas, dapat lebih baik mengenali dirinya, dan suka membantu orang lain dibandingkan mereka yang hanya tinggi nilainya pada skala jantan atau wanita saja (Spence dan Helmreich, 1978). Spence dan Helmreich menemukan juga bahwa orang-orang androginus mempunyai harga diri yang lebih tinggi, pandai bergaul, dan berorientasi pada hasil lebih tinggi.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Uraikan pendapat Salvatore Maddi tentang penentu persamaan dan perbedaan perilaku manusia!
- 2) Mengapakah Russell Geen berpendapat bahwa perilaku seseorang sulit diramalkan atau diprakirakan?
- 3) Uraikan mengenai pendekatan ciri yang digunakan oleh Gordon Allport untuk menjelaskan tentang konsistensi perilaku manusia!
- 4) Menurut Sigmund Freud, bagaimana nilai-nilai (super ego) manusia terbentuk?
- 5) Carl Rogers mengatakan bahwa perangsang yang paling mendasar dalam diri seseorang adalah keinginan untuk mencapai tujuan aktualisasi diri. Apakah yang ia maksudkan?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Salvatore mengatakan bahwa perbedaan perilaku manusia ditentukan oleh perbedaan faktor keturunan dan faktor sosial.
- 2) Russell Geen berpendapat bahwa perilaku terbentuk oleh respons tertentu terhadap rangsangan oleh lingkungan tertentu, yang sebenarnya sulit kita pahami perubahan situasinya. Sehingga, dengan demikian, maka kita juga akan sulit memahami perilaku manusia, kecuali bila kita dapat memahami lingkungan yang menyebabkan perilaku tersebut.
- 3) Allport mengatakan bahwa ciri, adalah penentu kecenderungan perilaku yang tetap, karena ciri merupakan sifat yang menetap yang membentuk kepribadian, dan petunjuk bagi terbentuknya perilaku, dan sumber keunikan seseorang.
- 4) Superego atau nilai-nilai manusia terbentuk oleh adanya pengaruh lingkungan masyarakat selama masa pertumbuhan sejak kecil. Lingkungan ini, misalnya, sekolah, pekerjaan, dan lain-lain.
- 5) Aktualisasi diri, adalah suatu tahap tujuan manusia tertinggi yang dapat dicapai melalui usaha keras dengan mengerahkan seluruh potensinya secara terus menerus. Oleh karena itu, ia harus kreatif, berpijak pada pemecahan masalah, mau menerima orang lain sebagaimana adanya, dan lain-lain.



RANGKUMAN

Sebenarnya, masalah perilaku manusia sangat sulit diramalkan kemunculannya. Sangat bergantung kepada kepribadian yang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan dan faktor keturunan, yang tentu saja akan berbeda bagi masing-masing individu. Cara ia merespons terhadap rangsangan lingkungan sangat berbeda, sehingga kita sulit meramalkan perilaku, kecuali kita dapat memahami lingkungannya.

Di sisi lain, ada pendekatan ciri yang dapat menunjukkan kecenderungan konsistensi perilaku seseorang, sebab ciri dianggap bagian yang membentuk kepribadian, dan penunjuk perilaku. Namun pendapat ini banyak dikritik, sebab ciri tidak dapat dibuktikan secara kausal terhadap perilaku. Ciri juga tidak dapat memberikan pengertian tentang perkembangan dan dinamika kepribadian. Ciri juga tidak memberikan perhatian dengan situasi pekerjaan.

Sigmund Freud mengatakan bahwa kehidupan ketika manusia tumbuh dari kecil mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku setelah ia dewasa, khususnya faktor-faktor ketidaksadaran.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Kepribadian dan perilaku merupakan salah satu masalah yang paling rumit untuk dipahami oleh siapa saja. Menurut Gibson, dkk., kepribadian, adalah
 - A. dasar faktor biologis manusia yang sulit berkembang
 - B. pola-pola perilaku manusia yang sering menjadi perdebatan
 - C. ciri-ciri umum seseorang dalam pergaulan di masyarakat
 - D. serangkaian ciri yang relatif mantap, dibentuk oleh faktor keturunan, dan faktor sosial
- 2) Setiap analisis perilaku yang dikaitkan dengan kepribadian, harus mempertimbangkan serangkaian determinannya, yaitu
 - A. persepsi, sikap, belajar, motivasi, dan lingkungan
 - B. sikap, perilaku, *id*, super ego, dan ciri umum
 - C. stimulus, respons, *id*, ego, *traits*, dan sikap
 - D. pertumbuhan manusia sejak kecil sampai dewasa

Pilihlah:

- A. Bila pernyataan benar, alasan benar, dan keduanya menunjukkan sebab-akibat.
- B. Bila pernyataan benar, alasan benar, tetapi tidak menunjukkan sebab-akibat.
- C. Bila salah satu pernyataan tersebut salah.
- D. Bila kedua pernyataan tersebut salah.

- 3) Ciri yang merupakan bagian yang membentuk kepribadian bukan merupakan teori yang nyata dan tidak bermanfaat.

sebab

Tidak dapat menjelaskan munculnya perilaku secara kausal.

- 4) *Id* adalah bagian ketidaksadaran kepribadian manusia, yang menjadi pendorong utama perilaku manusia.

sebab

Id bekerja secara tidak rasional dan secara impulsif dapat menimbulkan perilaku seseorang.

- 5) Rotter mengatakan bahwa *internalizers* adalah orang-orang yang dikendalikan oleh kekuatan dari dalam mereka sendiri.

sebab

Mereka dapat menunjukkan akan terjadinya perilaku manusia.

Pilihlah: A. Bila (1) dan (2) benar.

B. Bila (1) dan (3) benar.

C. Bila (2) dan (3) benar.

D. Bila semuanya benar.

- 6) Konsep androgini mengatakan bahwa manusia yang berkepribadian androginus memiliki sifat-sifat

- (1) Mampu menanggapi setiap situasi dan berperilaku efektif
- (2) Berkemampuan ganda, yaitu dapat membangun dan merusak
- (3) Menyesuaikan diri pada situasi yang dihadapinya

- 7) Orang-orang yang dikendalikan oleh kekuatan dari dalam diri sendiri, ternyata

- (1) Perilakunya berpusat pada pekerjaan dan berprestasi
- (2) Kurang berpusat pada emosi
- (3) Sangat merasa ditekan oleh pihak lain

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 4. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 4

Peran dan Perilaku

A. PERANAN (*ROLE*)

Modul 1 ini akan diakhiri dengan pengetahuan mengenai peran (*role*) dan pengaruhnya terhadap pembentukan perilaku.

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering membawakan peran yang berbeda-beda tanpa kita sadari. Contohnya, di rumah kita dapat saja berperan sebagai orang tua, suami atau istri, dan di antara tetangga sekaligus berperan sebagai Ketua RT/RW. Ketika kita berada di tempat kerja, atau berperan sebagai anggota biasa di dalam organisasi tempat kerja, atau akuntan sekaligus manajer, dan lain sebagainya. Peran ini akan semakin berderet dalam pelbagai nama/label hanya untuk satu orang saja. Bahkan seorang bintang film dapat membawakan pelbagai peran sekaligus sesuai dengan tuntutan skenario yang dibintanginya. Dan memang kata “peran” berasal dari apa yang dilakukan oleh bintang film.

Apakah sesungguhnya arti peran tersebut? Peran (*role*) adalah “pola tindakan yang diharapkan dari seseorang dalam tindakan yang melibatkan orang lain” (Davis dan Newstrom, 1993). Atau, peran adalah “pola perilaku yang diharapkan yang memberikan kepada suatu posisi tertentu” (Gibson, dkk., 1982, 1989).

Dalam interaksi sosial, orang memerlukan fungsi peran untuk dapat mengantisipasi perilaku orang lain. Peran mencerminkan posisi orang dalam hak, kewajiban, kekuasaan, dan tanggung jawab masing-masing posisi.

Masing-masing peran yang penulis sebut di atas memerlukan perilaku yang berbeda. Cobalah Anda bayangkan, seandainya Anda adalah karyawan suatu kantor A, maka Anda akan berperan sebagai karyawan kantor tersebut, Anda juga berperan sebagai anggota kelompok unit Anda dan bawahan penyelia Anda, sekaligus Anda adalah anggota koperasi di tempat kerja, bahkan mungkin Anda juga sedang menjadi anggota atau ketua panitia peringatan ulang tahun kantor Anda, dan seterusnya. Mampukah Anda membawakan peran-peran tersebut? Tentunya jawaban Anda adalah “mampu”. Benar, karena ternyata Anda mampu membagi-bagi waktu dalam menjalankan peran tersebut. Jadi, di dalam organisasi apa saja, kebanyakan orang melakukan pelbagai peran sekaligus yang biasanya disebut peran

berganda (*multiple roles*). Dalam setiap posisi mungkin terdapat hubungan peran yang berbeda pula. Misalnya, posisi seorang dosen suatu perguruan tinggi meliputi peran dalam hubungannya dengan para mahasiswanya, menghubungkan posisinya dengan para karyawan perguruan tinggi tersebut, sejawat dosen, alumni, dan lain-lain.

Hal lain yang penting adalah bahwa setiap kelompok dapat mengharapkan pelbagai macam peran yang berbeda, yang biasanya disebut *role set* (rangkaian peran). Rangkaian peran ini berkaitan dengan orang-orang yang menaruh harapan terhadap perilaku orang lain dalam peranan tertentu. Semakin banyak harapan, akan semakin rumit rangkaian perannya.

Jadi, peran berganda berkaitan dengan pelbagai peran yang berbeda, dan rangkaian peran berkaitan dengan harapan yang berbeda dalam satu peran seseorang. Komplikasi yang ditimbulkan oleh kerancuan pemahaman tentang “peran berganda” dan “rangkaian peran” dapat menyebabkan munculnya konflik peran (*role conflict*), oleh karena orang sulit menentukan peran khususnya. Orang yang menghadapi konflik peran dapat mengalami tekanan psikologis yang selanjutnya dapat menyebabkan masalah emosional dan menimbulkan keraguan dalam melangkah untuk bekerja. Pelbagai penelitian telah menunjukkan adanya pelbagai akibat negatif terhadap hasil karya dalam pelbagai posisi oleh adanya konflik peran tersebut.

Hal yang penting, bahwa peran tersebut mungkin mencakup sikap dan nilai maupun jenis perilaku tertentu. Peran tersebut adalah apa yang harus dilakukan seseorang untuk mengesahkan posisinya.

Dalam organisasi formal, para anggota organisasi dalam semua posisi diharapkan dapat melakukan kegiatan tertentu. Untuk itu, organisasi mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*), yang mencerminkan dan menetapkan kegiatan dalam posisi tertentu dan bagaimana posisi tersebut berhubungan dengan posisi lainnya di dalam organisasi.

Hal yang perlu diingat bahwa ketepatan membuat persepsi terhadap peran dapat mempengaruhi penentuan hasil karya dalam organisasi (Szilagy, 1977). Hal tersebut disebabkan adanya persepsi yang berbeda pada setiap orang terhadap perilaku yang berkaitan dengan suatu peran tertentu. Peran yang sama mungkin saja di persepsi berbeda pada level-level organisasi, kelompok, dan individu.

Kesimpulannya, adalah bahwa peran tertentu seseorang dapat menimbulkan perilaku tertentu orang tersebut yang sesuai dengan posisi-posisi yang sedang ia perankan. Konflik dan kerancuan peran seseorang

dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunnya keikatan/komitmen terhadap organisasinya, yang akhirnya akan mengganggu peningkatan motivasi kerja dan menurunnya hasil karya.

Peranan yang dimainkan oleh anggota kelompok atau organisasi dapat membantu menyelesaikan tugas kelompok, memelihara emosional yang baik, atau hanya menampilkan kepentingan individu saja yang dapat menyebabkan hambatan terhadap kemajuan kelompok.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan, apa yang dimaksud dengan istilah “peran”/role, menurut Keith Davis & John Newstrom dan Gibson, dkk.!
- 2) Apa fungsi peran di dalam interaksi sosial?
- 3) Dan bagaimanakah fungsi peran di dalam organisasi?
- 4) Apakah mungkin seseorang membawakan peran berganda?
- 5) Bagaimanakah cara organisasi mengatur peran karyawannya?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Menurut Davis & Newstrom, peran adalah pola tindakan yang diharapkan dari seseorang dalam tindakan yang melibatkan orang lain. Menurut Gibson, dkk., peran adalah pola perilaku yang diharapkan yang diberikan kepada suatu posisi tertentu.
- 2) Peran berfungsi untuk mengantisipasi perilaku orang lain.
- 3) Di dalam organisasi, peran berfungsi menentukan posisi orang dan mengatur hak dan kewajiban, kekuasaan, dan tanggung jawab.
- 4) Seseorang mungkin saja membawakan peran berganda, misalnya sebagai mahasiswa seseorang berperan juga sebagai ketua senat mahasiswa, sebagai koordinator angkatan, sebagai ketua kelas, dan lain-lain.
- 5) Dalam organisasi, peran seseorang ditentukan dalam uraian tugas yang mengatur posisi tertentu dan cara berhubungan.

**RANGKUMAN**

Dalam kehidupannya, tanpa disadari, sebenarnya masing-masing orang telah membawakan perannya, baik tunggal maupun ganda, baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah maupun di dalam organisasi.

Fungsi peran di dalam organisasi sangatlah penting, agar tidak terjadi konflik dan kerancuan peran antara satu anggota dan anggota lainnya. Fungsi tersebut diperjelas dengan adanya uraian tugas (*job description*), yang menunjukkan posisi seseorang dalam organisasi, termasuk batas-batas wewenangnya, kekuasaan, hak, kewajiban, dan lain-lain.

Persepsi terhadap fungsi peran tersebut dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi dan kinerja individu serta kelompok atau organisasinya.

**TES FORMATIF 4**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Peran adalah pola tindakan yang diharapkan dari seseorang dalam tindakan yang melibatkan orang lain. Batasan tersebut disampaikan oleh
 - A. Russell Geen dan Edgar H. Schein
 - B. Gibson, dkk. dan Sigmund Freud
 - C. Keith Davis dan John Newstrom
 - D. AH Maslow dan F. Herzberg

- 2) Peran seorang mahasiswa dalam perguruan tinggi adalah sebagai mahasiswa, ketua senat mahasiswa, ketua kelas, dan karyawan. Peran-peran tersebut sering disebut dengan
 - A. pilihan berganda atau *multiple choice*
 - B. rangkaian peran atau *role set*
 - C. konflik peran atau *role conflict*
 - D. peran berganda atau *multiple roles*

Pilihlah:

- A. Bila pernyataan benar, alasan benar dan keduanya menunjukkan sebab-akibat.
- B. Bila pernyataan benar, alasan benar, tetapi tidak menunjukkan sebab-akibat.
- C. Bila salah satu pernyataan tersebut salah.
- D. Bila kedua pernyataan tersebut salah.

- 3) Kerancuan pemahaman tentang peran berganda dan rangkaian peran dapat menimbulkan konflik.

sebab

Sebenarnya orang sulit menentukan peran khususnya.

- 4) Membuat persepsi terhadap peran di dalam organisasi harus tepat dilaksanakan.

sebab

Dapat mempengaruhi kinerja individu dan organisasi.

Pilihlah: A. Bila (1) dan (2) benar.

B. Bila (1) dan (3) benar.

C. Bila (2) dan (3) benar.

D. Bila semuanya benar.

- 5) Dalam interaksi sosial, orang memerlukan fungsi peran agar dapat mengantisipasi perilaku orang lain. Peran mencerminkan

- (1) Hak dan kewajiban
- (2) Kekuasaan dan tanggung jawab
- (3) Gaji dan fasilitas

- 6) Seseorang yang menghadapi konflik peran akan menderita

- (1) Tekanan psikologis
- (2) Masalah emosional
- (3) Ragu untuk bekerja

- 7) Konflik dan kerancuan peran dapat menimbulkan

- (1) Rasa ketidakpuasan
- (2) Menurunnya komitmen terhadap organisasi
- (3) Mengganggu motivasi kerja dan kinerja

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 4 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 4.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 4, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) D. Unsur manusia yang memiliki perilaku sendiri yang rumit, dan tidak dapat dibakukan, harus dipahami para manajer, agar perilakunya dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan unsur teknis, sistem, dan konsep bukan merupakan masalah besar, karena dapat dibakukan.
- 2) C. Perilaku manusia dalam organisasi, yaitu saling mempengaruhi antara individu dan organisasi.
- 3) B. Afektivitas dan emosi, rasa senang dan sedih. Hal tersebut menyangkut perasaan atau “hati” manusia, yang secara universal sama atau serupa. Misalnya: rasa haru, kasihan, dan lain-lain. Sedangkan A, C, dan D menyangkut rasionalitas dan karakter yang tentu berbeda-beda.
- 4) A. Kedua pernyataan tersebut benar dan merupakan hubungan sebab akibat. Perbedaan individu dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif.
- 5) B. Kedua pernyataan tersebut benar, tetapi tidak ada hubungan sebab akibat.
- 6) D. Ketiganya benar.
- 7) A. Latar belakang pendidikan belum tentu berhubungan dengan motivasi.

Tes Formatif 2

- 1) A. Sebab kebutuhan yang belum terpenuhi sama sekali dapat menyebabkan munculnya rasa frustrasi, konflik, dan tekanan dalam organisasi.
- 2) C. Kebutuhan yang paling mendesak akan dipenuhi lebih dahulu, oleh karena itu ia akan termotivasi dan berperilaku.
- 3) B. Kedua pernyataan tersebut benar, tetapi tidak ada hubungan sebab akibat.
- 4) C. Karena pernyataannya benar, tetapi alasannya salah.
- 5) D. Karena pernyataan dan alasannya salah keduanya.
- 6) D. Semuanya benar.

- 7) C. Sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian, belajar, dan motivasi. Sedangkan sikap sama dengan *attitude*.

Tes Formatif 3

- 1) D. Kepribadian, adalah serangkaian ciri yang relatif mantap dan kecenderungan perangai yang dipengaruhi oleh faktor keturunan dan sosial.
- 2) A. Rangkaian determinan tersebut membentuk kepribadian. Yang lain (B, C, dan D) tidak.
- 3) C. Pernyataan salah dan alasannya benar.
- 4) B. Pernyataan dan alasan benar, tetapi tidak ada hubungan kausal.
- 5) C. Karena pernyataan tersebut benar dan alasannya salah.
- 6) B. Jawaban 1 dan 3 benar, sesuai dengan konsep androgini.
- 7) A. Jawaban 1 dan 2 benar.

Tes Formatif 4

- 1) C. Keith Davis dan John Newstrom, dalam buku "*Perilaku dalam Organisasi*".
- 2) D. Peran berganda (*multiple roles*).
- 3) A. Pernyataan benar dan alasan benar, serta ada hubungan sebab akibat.
- 4) A. Pernyataan benar dan alasan benar, ada hubungan kausal.
- 5) A. Pernyataan 1 dan 2 benar. Yang ke-3 salah menurut teori.
- 6) D. Benar semua.
- 7) D. Benar semua.

Daftar Pustaka

- Bem, Sandra L. (1974). "The Measurement of Psychological Androgyny", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, April 1974.
- Campbell, John P, Dunnette, Marvin D, Lawler III, Edward E. & Weick, Karl E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. (1993). *Perilaku dalam Organisasi*. Terj. Jakarta: Erlangga.
- Elashmawi, Farid & Harris, Philip R. (1993). *Multicultural Management: New Skills for Global Success*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Festinger, Leon. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston III: Row-Peterson.
- Freud, Sigmund. (1936). *The Problem of Anxiety*. New York: W.W. Norton & Co., Inc.
- (1959). *Beyond the Pleasure Principle*. New York: Bantam Books, Inc.
- Geen, Russell G. (1976). *Personality: The Skein of Behavior*. Saint Louis: The C.V. Mosby Company.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnely, Jr., James H. (1982, 1989). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses, Ed. ke-4*, Terj., Jakarta: Erlangga.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Littlejohn, Stephen W. (1992). *Theories of Human Communication, 4th Ed*. Belmont/Calif.: Wadsworth Publishing Company.

- Maddi, Salvatore R. (1980). *Personality Theories: A Comparative Analysis*. Homewood, III: Dorse Press.
- Mulyana, Dedy & Rakhmat, Jalaluddin. (1993). *Komunikasi Antar-budaya*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
- (1985). *Teori Z: Bagaimana Menghadapi Jepang dalam Dunia Bisnis*. Terj. Jakarta: Aksara Persada.
- Peters, Tom J. & Waterman Jr, Robert H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row Publication.
- Peters, Tom & Austin, Nancy. (1985). *A Passion for Excellence: The Leadership Differences*. Glasgow: Harper Collins Publishers.
- Rakhmat, Jalaluddin. (1993). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rogers, Carl. (1977). *On Personal Power: Inner Strength and Its Revolutionary Impact*. New York: Delacorte.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership, 2nd Ed.* San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Spence, JR. & Helmreich, RL. (1978). *Masculinity and Feminity: Their Psychological Dimensions, Correlates, and Antecedents*. Austin: University of Texas Press.
- Szilagyi, AD. (1977). "An Empirical Test of Causal Inference between Role Perceptions, Satisfaction with Works, and Organizational Level", *Personnel Psychology*.